

■各地で集落間農組織が本格的に動き始める中で、彼は何を想う？

「彼」とは、すでに20年も前から地域集落の農業生産および受託サービス業務を行ない、農家の支持を集めることで

経営規模を拡大してきた、新國文英氏のことである。

いたずらに対立もせず、かといって取り込まれたりもしない――。

柔軟な姿勢と、頑固な信念を両立しながら八方を満足させる

新國流の経営哲学とはいがなるものか。

# 新國文英

(有)グリーンサービス代表取締役社長  
農業総合研究所 取締役社長

福島県会津美里町



ワークとグリーンサービスが事業主体のプラントが建つ。ここで、このほつとびあ新鶴、そして学校給食センターから出る食品廃棄物、平たく言えば生ゴミを肥料化しているという。新國さんが言う。

「ウチの会社では肥料化するのに不可欠な米ぬかを提供しています。ここで作った肥料を土に戻して野菜を作り、それらが再びここや給食センターに納められていくんですよ」

さて、グリーンサービスの本拠地・鶴野辺に到着すると、まず目につくのがライスダムだ。会津のシンボル磐梯山を背景に、3基の巨大なライスダムが銀色に輝いて、抜群の存在感を示している。これはグリーンサービスが生産した米を糲のまま乾燥・貯蔵する施設だ。また、ライスダムの脇には、5基の乾燥機が設置されているライスセンターもある。ライスダム、ライスセンターとともに自前のものだ。だが、設備は自

前といつても、自らの作業はあくまで後回し。同社の経営の中心は生産受託であるため、委託農家の精入りを何よりも優先させるのだという。

## 意識の変革をもたらした ライスセンターの導入

新國さんは農家の次男として生まれた。子どもの頃から両親や近隣の農家の手伝いをする中で、農業に関心を持ち、中学生の時点で就農を決意。進学意思はあつたが、家庭の事情もあって高校卒業後、就農した。新國家は元々地主だったが、戦後の農地改革によつて、残された田圃はわずか3ha程度になつてしまつた。したがつて、新國さんが就農した頃の農業経営は、この新鶴の地によくある形の家族経営であった。

「コメのほかに、サヤインゲンを作つていましたが、それだけだと栽培技術が向上しないので、キュウリを作るようになりました。すぐ収量も

会津盆地は一面雪に覆われてい

た。待ち合わせ場所のJR只見線・

新鶴駅前で待つこと10分。なぜか湘

南ナンバーの車に乗つて颯爽と現れ

た(有)グリーンサービス代表の新國文

英さんに、ナンバーのことを尋ねて

みると、「うん。私、湘南ボーイだからね」と、いたずらっぽい笑顔が

返ってきた。新國さんは、むろん生粋の会津人である。

叔父さんの所有物だという“湘南ナンバー”で、新國さんが案内してくれたのは、町営温泉施設の「ほつとびあ新鶴」だ。施設の一隅には、新國さんが中核になつてきている会津夢農場ネット

## 地域を味方につける、サービス業としての農業



▲グリーンサービスの周辺に広がる田園。耕地面積は35haあるが、そのすべてが借地であり自社の所有地はゼロ。水田は30ha。うち26haが特別栽培米（コシヒカリ）の水田だ。例年に比べれば、「暖冬ですよ。こんなの、雪は降ってないのも同じ」とか。

### 新・農業経営者ルポ／第33回

# 地域を味方につける、 サービス業としての農業

取材・文／山田清機 撮影／井上洋平

1981年、新鶴村は圃場整備事業に着手する。経営という意識に徐々にはあるが、目覚め始めた新國さんは、この圃場整備事業に伴って稲作の作業効率化が図れる可能性に気付く。85年には、国から新農業構造改善事業の予算を導入し、ライスセンターを建設する。実はこのライスセンターを建築したことこそが、グリーンサービス設立にいたる原点だった。その道程を聞こう。

「この年は将来的に米価が下落していくことが見通せた年でした。本当はコメだけで生計を立てたいけれど、今までのやり方は通用しないことがわかつてしまつた。そこで、同じような将来への不安を持つっていた近隣の2軒の農家と話し合い、桧の目神殿機械利用組合を設立します。そして、コンバインやトラクターを共同購入し、ライスセンターも共同で建設することにしました」

ライスセンターの総工費は3000万円。そのうち1200万円は各農家が負担しなければならなかつ



▲糞殻を堆肥化する施設。「農業生産体制強化……」と看板にあるように補助事業から補助金をもらって建設したもの。補助金は有効活用していく自然体が新國流だ。



▲(上) ほっとびあ新鶴のプラント。ここで生ゴミが肥料化されている。(下) プラントで作られた肥料が入った袋。「この肥料を撒くと土の表面が好気性菌の菌糸で覆われて真っ白になり、悪さをする菌の繁殖を防いでくれるんです」

「ライスセンターは20haの処理能力がありましたが、3軒の農家の耕地は8ha、作業受託を合わせても4haで合計12haしかなく、8ha分の能力がムダになる。それに、借金までしてライスセンターを作つたはいいけれど、跡継ぎがいなければ、設備がムダになつてしまふ……。でも、『待てよ、ボクみたに農業をやつてみたい人だつているよな』とも思つたのです。やりたい人がいるならば、育てながらいざれ經營を任せせる『受け皿』にすればいいし、だつたら法人化して企業的な經營をするしかない、という結論に達しました」

かくて翌年、3組の夫婦によって農事組合法人桧の目新田生産組合が設立される（桧の目新田は集落名）。現在のグリーンサービスの前身だ。

「いやあ、最初はまわりの人からさんざん馬鹿にされましたよ。『農家の息子でさえ跡継がないのに、誰がやるんだ？』とか、『給与なんて払えるわけねえだろ？』とか

なんとか船出を果たした農事組合法人だが、前途は多難だった。ライセンターの処理能力に見合つた作

## 相手が望む満足を提供して 自分の利益を確保する

新國さんはこの問い合わせに対して、「デモンストレーションとサービス」というふたつの言葉を返した。

「たとえば稲が全部倒れている田圃でも、デモンストレーションのつもりで喜んで作業受託をするわけです。コンバインで稲刈りするには、倒れた稲を手作業で立て直さなくてはなりませんが、そんな手間のかかることを徹底的にやつた。そうする

た。そのため、個別に所有していた農機をすべて下取りに出し、初期費用の一部を捻出したが、ライスセンターを立ち上げた後になって、いろいろな問題が見えてきた。

「ライスセンターは20haの処理能力がありましたが、3軒の農家の耕地は8ha、作業受託を合わせても4haで合計12haしかなく、8ha分の能力がムダになる。それに、借金までしてライスセンターを作つたはいいけれど、跡継ぎがいなければ、設備がムダになつてしまふ……。でも、『待てよ、ボクみたに農業をやつてみたい人だつているよな』とも思つたのです。やりたい人がいるならば、育てながらいざれ經營を任せせる『受け皿』にすればいいし、だつたら法人化して企業的な經營をするしかない、という結論に達しました」

かくて翌年、3組の夫婦によつて農事組合法人桧の目新田生産組合が設立される（桧の目新田は集落名）。

現在のグリーンサービスの前身だ。

「いやあ、最初はまわりの人から

さんざん馬鹿にされましたよ。『農家の息子でさえ跡継がないのに、誰がやるんだ？』とか、『給与なんて払えるわけねえだろ？』とか

なんとか船出を果たした農事組合法人だが、前途は多難だった。ライ

センターの処理能力に見合つた作

## 地域を味方につける、サービス業としての農業



▲(上) グリーンサービスの原点、自慢のライスセンターがこれ。借地を増やして稼働率を上げる逆バリ発想で黒字化を達成した。



▶(下) 会津米コシヒカリは、米の食味ランディングで2年連続で「特A」を獲得。



▲自社米を乾燥貯留しておくライスマッシュ。金子農機と共同開発したもので、当時ライスマッシュとしては日本第1号のものであった。

「従来の作業受託の場合、『稻刈りの前に倒れて刈りづらいところは手直しをしておいてくれ』などと、委託者に条件を出したり、作業の一部を手伝わせるのが普通でした。つまり、受託者側に『やつてやる』という意識が強かった。でも、我われは委託者に一切仕事をさせなかつた。委託者は、あくまでも仕事をくださるお客様だと考えました」

また、利用権設定においても、新國さんたちは、まったく新しいパラダイムを持ち込んでいる。

「我われは農地管理会社であると考えたのです。農地管理会社である以上、耕作者がやるべき仕事はすべてやる。そういう姿勢が評判になつて、借地もどんどん増えてきました」

グリーンサービスに土地が集まつてくる理由を整理すると、以下のようになるだろう。

まずは、法人であることによる信

とギャラリーが集まつてくるんですね。そして、『あそこに頼むとここまでやつてくれるんだな』と噂が広まる。その結果、作業ができないで困っている農家から次々に仕事が舞い込んでくることになりました」

今でいえば口コミマーケティングだが、委託者に一切作業をさせなかつたことも、批判をかわす大きな要因になった。

もう一点は、農地賃貸借契約書の作成や申請といった事務管理、堀払今まで含めて、耕作者がやるべき仕事はすべてグリーンサービスがやるため、貸し主は一切手がかかるないということ。

そして、減農薬、減化学肥料、糞糲の堆肥化等をいち早く取り入れたため、土壤が改良されること。要するに、貸す前よりも貸した後の方が、田圃がよくなつてしまふわけだ。

こうした戦略が奏功して、88年にはみごと黒字転換を達成。91年に農事組合グリーンサービスに名称を変更。さらに2003年に、現在の有限公司グリーンサービスへと再度の名称変更を行つている。この名称変更にも、新國さんたちの深謀遠慮の跡が滲んでいる。

「最初の名称には集落名が入つていたので、桧の日の仕事しかしたがらないと誤解され、他の集落からの仕事が進めにくくなりました。そこでまず、集落名を外しました。また、法人名に『サービス』を入れたのは、我われはあくまでもサービス業をや

つているんだという考え方を前面に押し出したかったからです」

「農業サービス事業体」なる概念こそあれ、それらが顧客のニーズに応えられるものを提供しているかは疑わしい農業界において、サービスに徹底する姿勢を持っていたことが成功の鍵だつたと、筆者は見る。

グリーンサービスのHPには、「会社のポリシー」と題して以下の三項目が挙げられている。

- ・顧客本位による経営

- ・農業はサービス業という想い

- ・感謝して今日もにこにこ働く  
まるで自動車ディーラーの社訓のようだが、従来の「やつてやる」作業受託から「やらせていただく」サービス業へのコペルニクス的転換が、みごとに表現されている。

それでも、なぜ新國さんはこのような発想を持つことができたのだろうか?

「私自身が作業委託をしたかったからですよ。私は稻作よりもキユウウリや切花を中心に行なったから、田圃は誰かに委託してしまったかった。だから、委託者がやつてほしいことがよくわかつていたのです」

つまり「農業はサービス業」の根っ子には、自分自身のニーズがあつたわけだ。新國さんは、自ら抱えていた切実なニーズを自らの仕事に転

化したからこそ、顧客のニーズを見誤ることがなかつたのだ。

地域の農家からの支持を集め的一方で、農協との関係はどうだつたか。恐る恐る聞くと、「悪くないです。私、ケンカ嫌いですもん(笑)」と、新國さんは微笑んだ。

「コメの何割かは農協さんに出荷し、

その買い手も紹介しています。その代わり、というわけではないですが、ウチで直販するコメを農協さんの低温倉庫で保管してもらっています。自社で低温倉庫を所有するのは経営効率が悪いですからね。お互いにメリットがあることなので、いい関係を築けていると思いますよ」

とかく軋轢を起しがちな法人経営だが、新國さんを中心としたグリーンサービスは、流行の言葉で言えば「WIN-WIN」の関係を地権者、作業委託者、あるいは農協と築くことができた。そして、見事に周囲に受け入れられている。だが、さらなる秘訣があるのだと言う。

「早々に特別な存在になつてしまふことです。周囲から『あそこがやるなら仕方ない』と思つてもらえるようになれば、問題は何も起りません」

言うは易し、行うは難し。新國さんが特別な存在になるまでにどれほどの勉強をしたかは、事務所を一瞥すればわかる。農業関係のみならず、



▲土壤消毒機と牽引用のトラクタ。消毒機はネポンのスチームフレッシャー。非農家で東京出身の社員、安永さんがハウスの土壤消毒用。

▲クボタの田植機、SPM10。10条植え。非農家で東京出身の社員、安永さんが使用。

▲ニューホランダのトラクタ、TN75S。美しい外観で手入れも行き届いている。新國さんの息子さんが主に使用。

## 地域を味方につける、サービス業としての農業

▶夏秋菊に電照をかけて、東京のお盆とお彼岸にさつちり照準を合わせて出荷する。近隣の農家65軒で菊の栽培が行われており、総出荷額は1億8000万円。その1割近くをグリーンサービスが占めるというから、マーケットニーズに合わせた出荷が、いかに重要かわかる。



▲土寄せしないため5.4m×40m（約65坪）のハウスには12条のネギを植えることができる。「坪1万円を狙っていますが、それにはキロ500円で売れない厳しいね。去年はキロ300円ぐらいだったかな」



◀クキタチは地場の菜花の改良品種で、商品名は「オータムボエム」。名前の通り立ち上がっててくる茎を何度も折り取って収穫でき、アスパラガスのような食感がある。露地物の収穫期は4月のみだが、ハウスだと12月から3月までの長期にわたって収穫可能。



### 山田 清機

**【筆者プロフィール】**  
1963年富山県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。鉄鋼メーカー、出版社を経て独立。『フレジデント』を中心としたビジネス系の雑誌で活躍。著書『卵でピカソを買った男』（実業之日本社）では、養鶏会社最大手のイセ食品会長、伊勢彦信氏の実像を描いた。近著に『青春支援企業』（フレジデント社）がある。

法人経営の課題として耕地面積の拡大とともに、冬場の収入確保の問題を解決するため、グリーンサービスは地元で露地栽培している作物をハウス栽培。品目は菊、ネギ、クキタチ。いずれもマーケットを見据えた栽培方法を採用している。

白眉はハウス軟白ネギの『天女物語』だ。ハウスに案内してもらうと、周囲の雪景色とは裏腹に、内部は無加温でも汗ばむほど。

「露地のネギは、雪が降り始める直前の11月ぐらいまでしか出荷できませんが、ハウスだと12月から3月の間に出荷できる。仕事の都合と市況に合わせて自在に出荷時期を決めら

れるメリットは大きいですね」現状の価格は露地物と大差ないが、新たな販路を開拓してブランド化を図って行きたいと新國さんは夢を膨らませているのである。

取材陣を会津若松駅まで車で送ってくれる道すがら、新國さんはこんな話を披露してくれた。

「私は祖父から、よその家の噂話を絶対にするなど教え込まれました。会津夢農場ネットワークのメンバーも、他のメンバーの噂話をしてしまうかもしれません。集落営農で無理やり組織を作るより、こうしたゆるやかな繋がりを持つたネットワークをベースに事業を立ち上げていく方が、絶対にうまく行くんですけどね」「ならぬものはなりませぬ」の日新聞精神と、抜群のマーケットセンスを兼ね備えた新國さんは、今日もニコニコしながら「やりたいこと」に邁進しているに違いない。

コンピュータから経営学に至るまで、さまざまなジャンルの本という本が壁一面に並んでいた。

### 無駄な転職は起こさずにやりたいことをやるだけ